

O Contrato Psicológico em contexto de Crise e Mudança

Conceição Baptista

Instituto Nacional de Administração, IP

Actualmente os indivíduos enfrentam nas suas Organizações ambientes de elevada exigência profissional e emocional fruto da necessidade de rápida e constante adaptação a uma realidade profissional que não oferece certezas, estabilidade e, em muitos casos, que não contribui para a satisfação e qualidade de vida do indivíduo. É essencial que se compreenda a reacção dos trabalhadores em contextos de mudança (Bligh & Carsten, 2005; Shield et al., 2002) dado que o comportamento de resposta dos indivíduos pode contribuir para marcar a diferença decisiva entre a evolução positiva/crescimento de uma instituição ou a sua estagnação e declínio. Num contexto de elevada turbulência em que distintas e importantes variáveis são analisadas como pertinentes para a sobrevivência das organizações, assiste-se a uma crescente atenção para o papel que o *Contrato Psicológico* pode ter em contextos de ameaça e de incerteza organizacional. Esta noção de *Contrato Psicológico* surgiu nos anos 60 (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962, cit. in Bellou, 2007), mas só a partir dos anos 90 se manifestou um crescente interesse na investigação deste conceito baseado na noção de reciprocidade de obrigações entre empregador-empregado (Rousseau, 1995, cit. in Bligh & Carsten, 2005; Flood et al., 2001; Lemire & Rouillard, 2005; McDonald & Makin, 2000; Turnley & Feldman, 1999).

O prisma com que se analisa a actual crise e necessidade de mudança das Organizações deve também recair sobre a forma como coexiste e se modifica a relação psicológica dos trabalhadores com as organizações nas quais trabalham. Uma relação que é marcada por um modelo de troca social em que está implicitamente em causa “um conjunto de percepções, expectativas e crenças, realistas ou não, sobre o que o empregador e trabalhador darão e receberão em resultado da sua relação, além das obrigações e compensações acordadas explicitamente.” (Chambel e Sousa, 2007). Em termos genéricos, quando esta reciprocidade (implícita) é quebrada, ou seja, quando existe a percepção e a vivência pelo trabalhador de que a Organização na qual exerce funções não cumpriu com as suas obrigações face a um contexto em que o trabalhador cumpriu com o expectável e desejável, é possível registar comportamentos de redução do

compromisso organizacional (Coyle – Shapiro e Kessler, 2002), redução do desempenho (Robinson, 1996) e redução dos comportamentos de cidadania organizacional (Robinson e Morrison, 1995). Num contexto de crise em que as mudanças nas organizações se reflectem em mudanças na gestão de recursos humanos é mais provável que os trabalhadores percepcionem uma quebra do contrato psicológico e, conseqüentemente, tendam a adoptar comportamentos contraproducentes ao crescimento da Organização. O estudo da relação entre CP e Mudança organizacional demonstra que os trabalhadores que sentem desconfiança nos motivos e no processo de mudança desenvolvem potencialmente elevados níveis de conflito (Sitkin e Bies, 1993). Outro resultado interessante é a evidência de que em momentos de mudança nas organizações assume particular relevância a informação e legitimação dos motivos da mudança para que se gere um menor clima de resistência e para que a necessária transformação não seja um elemento negativo e perturbador da relação laboral. Sobre esta questão, o estudo de Chambel e Sousa (2007) efectuado no sector da saúde demonstra que o cumprimento das obrigações relacionais (e.g. a organização garantir estabilidade e segurança de emprego) contribui para a aceitação das razões económicas como factores explicativos para a mudança. Por sua vez, esta aceitação dos motivos económicos para a implementação de uma mudança contribui para uma menor resistência e um maior empenhamento na prossecução dos objectivos organizacionais.

No seu conjunto, a evidência empírica demonstra que o Contrato Psicológico é um importante meio para compreender e gerir as atitudes e comportamentos dos indivíduos nas Organizações (Bunderson, 2001; Kraimer et al., 2005; Lemire & Rouillard, 2005; Millward & Brewerton, 1999), com especial utilidade explicativa em situações de instabilidade e mudança (planeada e não planeada).

Mas embora estes resultados sejam promissores sobre a relevância deste conceito para a gestão moderna das organizações, o sector público ainda continua pouco estudado. A recente extensão do estudo deste conceito ao sector publico fundamenta-se no pressuposto de que o sector público enfrenta os mesmos desafios de adaptação a novos modelos de gestão e de emprego e as mesmas exigências de racionalização de efectivos e de ganhos de eficiência que o sector privado (Coyle –Shapiro & Kessler, 2003). Acresce a este panorama a actual crise que afecta transversalmente o sector privado e público.

Tal como verificado para o sector privado, os estudos já efectuados no sector público assinalam o conceito de CP como um construto adequado para a compreensão das atitudes e comportamentos dos funcionários públicos no contexto

de trabalho (Coyle-Shapiro & Kessler 2003). Entre estes estudos assinala-se a existência de uma relação positiva entre a percepção de violação do CP pelo empregador e as atitudes de trabalho negativas por parte dos trabalhadores (Lemire & Rouillard, 2005) pode . Esta percepção por parte dos trabalhadores de que existe uma quebra na reciprocidade de “obrigações” entre empregador – trabalhador pode ser particularmente saliente em contextos de mudança considerando que muitos dos pressupostos e práticas da organização são “desafiados” para dar lugar a uma reestruturação organizacional e a um apelo à motivação para a mudança de comportamentos dos trabalhadores.

A gestão de recursos humanos das actuais Organizações deve dar especial enfoque à manutenção do contrato psicológico entre as partes criando condições favoráveis para que os trabalhadores compreendam as razões /motivos para as mudanças internas e compreendam a importância do seu compromisso extra-papel para a sustentabilidade da Organização num período de acrescida turbulência e incerteza.

Referências bibliográficas

1. Beaumont, P. & Harris, R. (2002). Examining white – collar downsizing as a cause of change in the psychological contract – Some UK evidence. *Employee Relations*, 24, 4, 378 – 388.
2. Bellou, V. (2007). Shaping Psychological contracts in the public and private sectors: a human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10, 3, 327 – 349.
3. Bligh, M. & Carsten, M. (2005). Post – merger psychological contracts: exploring a “multiple foci” conceptualization. *Employee Relations*, 27, 5, 495 – 510.
4. Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of Professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
5. Chambel, M.J. e Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: a importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia*, 21, 1, 177 – 200.
6. Connell, J. & Waring, P. (2002). The Bohica syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, 347 – 356.

7. Coyle – Shapiro, J. & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK Public Sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 2, 213 – 230.
8. Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. e Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1152 – 1165.
9. Kraimer, M., Wayne, S., Liden, R. e Sparrow, R.T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employees performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, 389 – 398.
10. Lemire, L. e Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: the case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 2, 150- 163.
11. McDonald, D.J. e Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 2, 84 – 91.
12. Millward, L. e Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253 – 274.
13. Morrison, E. e Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violations develops. *Academy of Management Review*, 22, 226 – 256.
14. Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract. *Journal of European Industrial Training*, 30, 1, 32-47.
15. Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4, 511 – 541.
16. Shield, R., Thorpe, R. & Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contracts. *Strategic Change*, 11, 7, 357 – 367.
17. Sitkin, S.B. & Bies, R.J. (1993). Social accounts in conflict situations: using explanations to manage conflicts. *Human Relations*, 46, 349 – 370.

18. Turnley, W.H. e Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 7, 895 – 922.
19. Willems, I., Janvier, R. & Henderickx (2006). New pay in European civil services: is the psychological contract changing? *International Journal of Public Sector Management*, 19, 6, 609 – 621.
20. Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work – related outcomes: a meta – analysis. *Personnel Psychology*, 60, 3, 647 – 680.